Hersey – Blanchard Model untuk Pengelolaan Anggota Organisasi

Oleh Kayla Asri Maharani MR’18

KABINET
ARUNIKA

Hersey – Blanchard Model

Penggunaan Hersey – Blanchard Model dalam Pengelolaan Anggota Organisasi

Latar Belakang

Berdasarkan dokumen Analisis Kondisi Lembaga ke-1 yang dikeluarkan oleh Kementrian Pengembangan Infrastruktur Lembaga (PIL), telah diketahui bahwasanya organisasi kemahasiswaan merupakan organisasi yang dikelola, ditujukan, dan berdampak secara langsung pada mahasiswa. Segala sesuatu yang terlibat dalam proses keberjalanan suatu organisasi berpotensi untuk mempengaruhi kesejahteraan kehidupan mahasiswa tersebut, baik meningkatkan atau bahkan menurunkan.

Pada penelitian dan analisis yang telah dilakukan sebelumnya, dapat diketahui bahwa terdapat beberapa indikator parameter pada organisasi yang menandakan potensi kerentanan terhadap tingkat resiliensi organisasi tersebut. Indikator-indikator parameter tersebut kemudian kembali dianalisis sebagai bentuk evaluasi terhadap standar proses dan keluaran pada kementrian PIL. Hasil dari analisis yang dilakukan terangkum pada dokumen Analisis Kondisi Lembaga ke-2 di mana telah diidentifikasi tingkat urgensi dari parameter resiliensi sebagai acuan urutan prioritas penanganan. Berdasarkan dokumen Analisis Kondisi Lembaga ke-2, dapat diketahui bahwa salah satu parameter dengan tingkat urgensi paling tinggi untuk mendapat penanganan pada Himpunan Mahasiswa Jurusan (HMJ) adalah parameter 10 atau upaya perbaikan dalam pengelolaan anggota. Dengan demikian, perlu dibahas suatu metode/mekanisme solutif yang dirasa dapat menyelesaikan permasalahan tersebut. Salah satu metode yang dapat digunakan adalah Hersey-Blanchard Model.

Definisi Hersey-Blanchard Model

Hersey-Blanchard Model merupakan model kepemimpinan (*leadership model*) yang berfokus pada kemampuan dan kemauan setiap pihak yang terlibat di dalamnya, baik dalam instansi maupun organisasi (Hersey, 1969). Model yang dikembangkan oleh Paul Hersey dan Kenneth Blanchard ini kerap disebut sebagai Model Kepemimpinan Situasional yang menguraikan empat jenis gaya kepemimpinan yang disesuaikan dengan tingkat pengembangan anggota di dalamnya. Dengan demikian, Hersey-Blanchard Model tidak dikategorikan sebagai model kepemimpinan yang statis, melainkan fleksibel dengan berbagai penyesuaian didalamnya.

Gambar 1. Hersey-Blanchard Situational Leadership Model
Sumber: (Corporate Finance Institute)

Berbeda dari model kepemimpinan pada umumnya, Hersey-Blanchard model mengabaikan gagasan bahwa organisasi atau perusahaan memerlukan pendekatan tunggal terkait masalah kepemimpinan (Hersey P. a., 1977). Model ini cenderung mengusulkan gaya kepemimpinan (*leadership style*) yang dapat beradaptasi menyesuaikan keadaan yang unik atau khas di setiap lingkungan kerja tertentu. Orang yang bertanggung jawab sebagai pemimpin (*leader*) dapat menyusun metode kepemimpinan dengan menyesuaikan hasil evaluasi kemampuan dan pengalaman dari setiap anggota yang terlibat di dalam organisasi. Hal ini bertujuan untuk mendorong pengembangan diri secara profesional dari anggota *(employee's professional development*).

Pengembangan secara profesional—atau yang biasa disingkat pengembangan anggota—ini sendiri merupakan suatu proses di mana setiap anggota yang ada menjalani pelatihan secara profesional guna meningkatkan keterampilan dan pengetahuan yang didukung oleh pemimpin mereka. Pengembangan anggota tidak hanya mengacu kepada pengoptimasian keahlian setiap individu dalam menjalankan peran dan tugasnya, tapi juga mengacu kepada proses pembelajaran yang sifatnya berkelanjutan. Meskipun hasil akhir proses merupakan tanggung jawab setiap individu, namun suatu organisasi akan turut mendapat keuntungan dengan memberikan dorongan dalam proses pengembangan ini, baik dengan dukungan atau pemberian fasilitas. Dengan diterapkannya model ini, maka diharapkan akan dihasilkan suatu perkembangan metode kepemimpinan yang dapat terus beradaptasi seiring dengan pengembangan anggota.

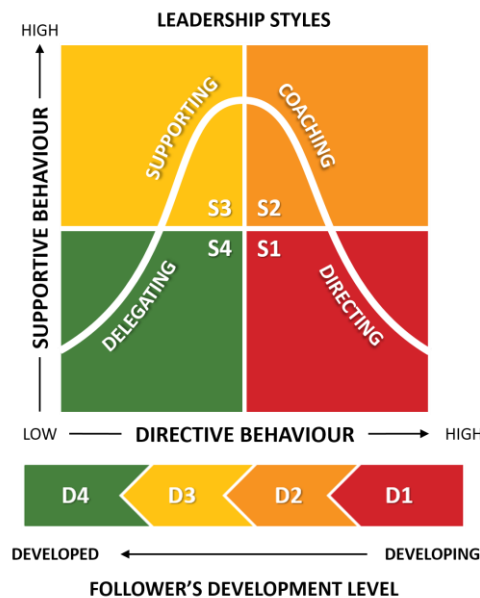
Klasifikasi dalam Hersey-Blanchard Model

Hersey-Blanchard model menggunakan diagram untuk mengklasifikasikan anggota suatu organisasi berdasarkan kemampuan dan pengalaman pribadi mereka. Dalam model tersebut, anggota organisasi disebut sebagai "*followers*" atau pengikut, sementara orang yang bertanggung jawab terhadap keberjalanan organisasi disebut sebagai "*leader*" atau pemimpin. Diagram pada Gambar 1 menguraikan empat tipe *followers* berbeda yang diatur berdasarkan kemampuan dan kemauan mereka dalam melakukan pekerjaan. ***Ability*** mengacu kepada kemampuan *followers* dalam melakukan suatu pekerjaan dengan sukses yang merupakan hasil dari kombinasi antara keterampilan dan pengalaman di masa lalu, sementara ***willingness*** mengacu kepada motivasi *followers* dalam mengambil suatu pekerjaan sekaligus memiliki kepercayadirian yang cukup untuk melaksanakan tanggung jawabnya. Berdasarkan artikel yang dirilis oleh Corporate Finance Institute (2021), Hersey-Blanchard model membagi ke dalam empat tipe *followers* atau anggota sebagai berikut.

1. Unable and Unwilling (D1)
   Followers atau anggota pada kelompok ini tidak dapat menyelesaikan pekerjaan yang diberikan dengan baik karena kurangnya keterampilan yang tepat untuk dapat digunakan. Selain itu, mereka tidak memiliki motivasi dan kurang percaya diri terhadap kemampuan mereka sendiri.
2. Unable and Willing (D2)
   Followers atau anggota pada kelompok ini tidak dapat menyelesaikan pekerjaan yang diberikan karena kurangnya keterampilan dan pengalaman. Namun, mereka memiliki motivasi dan semangat yang tinggi untuk berjuang memahami dan tidak takut mencoba.
3. Able and Unwilling (D3)
   Followers atau anggota pada kelompok ini memiliki kapasitas atau kemampuan yang cukup dalam menyelesaikan tugas atau pekerjaan yang diberikan, sekaligus memiliki pengalaman yang berkaitan dengan tugas tersebut. Akan tetapi, mereka tidak bersedia untuk melakukannya oleh karena kurangnya kepercayadirian atas diri dan kemampuan mereka sendiri. Selain itu, mereka cenderung tidak termotivasi untuk mengikuti arahan maupun bimbingan dari orang yang sudah lebih berpengalaman.

4. Able and Willing (D4)
Followers atau anggota pada kelompok ini memiliki keterampilan dan pengalaman yang dibutuhkan disertai dengan rasa kepercayadirian yang cukup terhadap kemampuan mereka untuk menyelesaikan tugas dengan baik. Anggota yang termasuk ke dalam kelompok ini memiliki kapasitas tertinggi untuk menyelesaikan tugas yang diberikan sekaligus mampu mempertanggungjawabkan hasil yang diperoleh.

Tipe Kepemimpinan dalam Hersey-Blanchard Model

Seperti yang telah dijelaskan sebelumnya, pada Hersey-Blanchard model, seorang pemimpin perlu menyesuaikan metode kepemimpinannya terhadap kemampuan (*ability*) dan kemauan (*willingness*) anggota di dalam organisasinya. Tipe kepemimpinan yang diterapkan pun berbeda, bergantung kepada tipe anggota yang dimiliki, di mana anggota dengan tipe *unable and willing* (D2) menerima tipe kepemimpinan yang tidak sama dengan anggota bertipe *able and willing* (D4). Menyikapi pentingnya penyesuaian seorang pemimpin terhadap tipe anggotanya, maka Hersey-Blanchard model menguraikan empat gaya kepemimpinan sebagai berikut. Sebagai penjelas, ringkasan tipe kepemimpinan yang sesuai untuk setiap tipe anggota dapat dilihat pada Tabel 1.

Gambar 2. Hersey-Blanchard Situational Leadership Styles
Sumber: (Business To You)

1. Directing (S1)
Gaya kepemimpinan *directing* atau mengarahkan berfokus kepada pemberian atau penyediaan arahan kepada anggota yang bersangkutan. Pada tahap S1, anggota cenderung kurang memiliki kemampuan dan kemauan untuk menyelesaikan tugas mereka sehingga pemimpin perlu harus dapat mendefinisikan tanggung jawab setiap anggota dengan jelas sekaligus memastikan bahwa mereka mengembangkan keterampilan dasar yang dibutuhkan untuk menjadi sukses. Metode kepemimpinan ini umumnya mencakup pemberian instruksi secara sederhana, penjelasan yang jelas, dan pengawasan yang cermat. Berdasarkan ilustrasi sebagaimana yang tercantum pada Gambar 2, maka tipe kepemimpinan ***directing*** yang ditandai dengan S1 sangat direkomendasikan untuk diterapkan pada tipe anggota ***unable and unwilling*** yang ditandai dengan D1.

2. Coaching (S2)

Gaya kepemimpinan *coaching* atau pembinaan berfokus kepada pemberian arahan sekaligus dukungan pribadi kepada anggota. Pada tahap S2, anggota cenderung masih belum dapat menjalankan tugasnya dengan baik namun memiliki motivasi yang tinggi untuk berhasil. Menyikapi hal tersebut, pemimpin yang baik pelru memastikan bahwa anggotanya mengembangkan keterampilan yang diperlukan tetapi tetap menjaga kepercayadirian mereka. Tahap ini bertujuan agar anggota dapat mengambil tanggung jawab secara pribadi terkait penyelesaian tugas mereka. Berdasarkan ilustrasi sebagaimana yang tercantum pada Gambar 2, maka tipe kepemimpinan ***coaching*** yang ditandai dengan S2 sangat direkomendasikan untuk diterapkan pada tipe anggota ***unable and willing*** yang ditandai dengan D2.

3. Supporting (S3)

Gaya kepemimpinan *supporting* atau pendukung berfokus kepada pemberian dukungan kepada anggota dan tidak terlalu menekankan pada pemberian arahan. Pada tahap ini, umumnya anggota telah mengembangkan atau memiliki keterampilan yang mereka perlukan guna menyelesaikan tugas. Dengan demikian, pemimpin sebaiknya lebih berfokus dalam memberikan *feedback* atau umpan balik dan dukungan guna memelihara motivasi yang telah dimiliki anggota. Di saat yang sama, hal ini akan memicu adanya pengembangan diri yang lebih besar. Berdasarkan ilustrasi sebagaimana yang tercantum pada Gambar 2, maka tipe kepemimpinan ***supporting*** yang ditandai dengan S3 sangat direkomendasikan untuk diterapkan pada tipe anggota ***able and unwilling*** yang ditandai dengan D3.

4. Delegating (S4)

Gaya kepemimpinan delegating atau mendelegasikan melibatkan pemberian arahan dan dukungan yang minimal, dikarenakan anggota yang dinilai sudah mampu dalam melakukan dan menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya secara mandiri. Pada tahap ini, pemimpin memberikan dukungan ketika dibutuhkan sekaligus memberikan otonomi kepada anggota dalam menjalankan tanggung jawab mereka. Berdasarkan ilustrasi sebagaimana yang tercantum pada Gambar 2, maka tipe kepemimpinan ***delegating*** yang ditandai dengan S4 sangat direkomendasikan untuk diterapkan pada tipe anggota ***able and willing*** yang ditandai dengan D4.

No	Tipe Anggota	Tipe Kepemimpinan
1	*Unable and unwilling* (D1)	*Directing* (S1)
2	*Unable and willing* (D2)	*Coaching* (S2)
3	*Able and unwilling* (D3)	*Supporting* (S3)
4	*Able and willing* (D4)	*Delegating* (S4)

Tabel 1. Ringkasan Tipe Kepemimpinan yang Sesuai Untuk Setiap Tipe Anggota

Keunggulan Penerapan Hersey-Blanchard Model

Berdasarkan artikel yang dirilis oleh Investopedia.com (2020), adapun beberapa keunggulan dalam diterapkannya Hersey-Blanchard Model adalah sebagai berikut.

1. Hersey-Blanchard Model bersifat adaptif dan fleksibel sehingga pemimpin dapat mengganti gaya kepemimpinannya sesuai dengan kebutuhan kapan saja.
2. Kebanyakan anggota memiliki kecenderungan untuk menilai bahwa kemampuan untuk dapat beradaptasi dengan baik menyesuaikan kondisi di lapangan adalah kemampuan yang ideal dalam diri seorang pemimpin.
3. Hersey-Blanchard Model didesain secara sederhana dan mudah untuk diterapkan sehingga pemimpin atau pihak yang menggunakan dapat dengan cepat mengevaluasi keadaan dan mengambil keputusan yang sesuai.

Kelemahan Penerapan Hersey-Blanchard Model

Adapun beberapa kelemahan dalam diterapkannya Hersey-Blanchard Model adalah sebagai berikut.

1. Gaya kepemimpinan yang menyesuaikan situasi atau kondisi yang tengah berlangsung berpotensi untuk memberikan tanggung jawab berlebih kepada pemimpin atau pihak yang menggunakan, di mana keputusan atau penilaian yang diambil belum tentu baik. Pemimpin yang telah memiliki pengalaman bertahun-tahun cenderung memiliki prinsip dan keyakinan yang sulit diubah.
2. Hersey-Blanchard Model tidak selalu dapat diterapkan pada semua budaya kerja yang ada, di mana penggunaannya seringkali menyebabkan adanya pengutamaan terhadap hubungan kerja atau tugas tertentu, berkebalikan dengan tujuan jangka panjang organisasi.
3. Model yang sangat berfokus pada individu cenderung akan mengalami kesulitan untuk diterapkan pada kelompok dengan tingkat kemampuan dan pengalaman yang bervariasi.

Ringkasan Hersey-Blanchard Model

Setelah pemaparan yang dilakukan, maka dapat disimpulkan beberapa poin penting terkait penggunaan Hersey-Blanchard Model sebagai upaya pengelolaan anggota dalam menghadapi kesenjangan antara kebutuhan dan kondisi eksisting di lingkungan organisasi. Beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam penerapan model ini adalah sebagai berikut.

1. Hersey-Blanchard Model merupakan model kepemimpinan yang berfokus pada kemampuan (*ability*) dan kemauan (*willingness*) setiap anggota pada suatu organisasi.
2. Hersey-Blanchard Model menguraikan empat tipe anggota sebagai *unable and unwilling*, *unable and willing*, *able and unwilling*, dan *able and willing*.
3. Hersey-Blanchard Model menguraikan empat gaya kepemimpinan sebagai respons terhadap tipe-tipe anggota yakni *directing*, *coaching*, *supporting*, dan *delegating*. Gaya kepemimpinan sangat dipengaruhi tipe anggota.
4. Masih terdapat kesulitan dalam penerapan model ini dalam dunia nyata oleh karena pengambil keputusan utama terletak pada satu individu semata.
5. Hersey-Blanchard Model menunjukkan bahwa tidak ada gaya kepemimpinan yang lebih baik dari yang lain.
6. Pihak yang menggunakan model ini sangat disarankan untuk mengambil relevansi antara tugas dan hubungan kerja dalam pemilihan gaya kepemimpinan.
7. Pendekatan dengan model ini lebih cocok digunakan sebagai pendekatan individualistik daripada kelompok karena ketergantungannya dengan pengambilan keputusan seorang pemimpin.

Implementasi Hersey-Blanchard Model dalam Organisasi

Implementasi atau penerapan Hersey-Blanchard Model dalam organisasi memungkinkan pihak-pihak eksekutif atau pemegang keputusan lainnya untuk melakukan pendekatan terhadap anggotanya dengan mempertimbangkan tingkat kemampuan dan kemauan mereka. Namun, pada kenyataannya, proses penerapan model kepemimpinan ini tidak bebas dari kesulitan dan tantangan. Terdapat batasan bahwa posisi dan otoritas pemimpin dalam suatu organisasi tidak menyeluruh, melainkan dibatasi oleh rantai komando operasional maupun hierarki yang ada. Hal ini memaksa siapa saja yang terlibat dalam suatu organisasi untuk cenderung mengadopsi gaya kepemimpinan yang kaku daripada beradaptasi sesuai dengan kemampuan dan kemauan anggotanya. Selain itu, keterbatasan waktu yang ada, bidang penerapan yang sempir, dan asset yang tersedia juga memaksa pemimpin atau pihak yang menggunakan untuk bertindak berdasarkan kondisi yang saat itu tengah mereka hadapi. Hal ini akan menghilangkan esensi dari diberlakukannya gaya kepemimpinan yang dibangun berdasarkan kondisi masing-masing anggota.

Pengimplementasian Hersey-Blanchard Model pada keberjalanan organisasi umumnya dilakukan ketika pimpinan atau pihak pengambil keputusan dari organisasi tersebut hendak menerapkan gaya kepemimpinan yang dapat beradaptasi dengan kondisi dan setiap anggota di dalamnya. Model ini memiliki berbagai bentuk pemanfaatan. Dalam pengerjaan suatu tugas, Hersey-Blanchard Model dapat digunakan ketika pimpinan organisasi hendak mengidentifikasi seberapa besar arahan dan penjelasan yang perlu diberikan secara jelas. Selain itu, pimpinan organisasi turut dapat menggunakan model ini untuk mengukur tingkat dukungan emosional yang dapat diberikan kepada anggota yang mengerjakan tugas tertentu. Hal ini dilakukan sehingga anggota yang bersangkutan semakin merasa termotivasi dalam pengerjaan dan penyelesaian tugasnya. Yang paling utama, Hersey-Blanchard Model dapat digunakan ketika pimpinan organisasi hendak melakukan pengukuran terkait tingkat kesiapan dan kemampuan anggota dalam menjalankan dan menyelesaikan tugas tertentu.

Tingkat kesiapan anggota dalam pengerjaan tugasnya dapat diukur berdasarkan dua komponen utama yakni kompetensi yang dimiliki atau kemampuan (*ability*) dan kepercayadirian dalam pengerjaan tugas atau kemauan (*willingness*). Pimpinan organisasi dapat menggunakan empat tipe anggota untuk mengklasifikasikan masing-masing individu. Kemudian, dengan menganalisis masing-masing individu, pimpinan organisasi dapat menentukan tipe kepemimpinan seperti apa yang perlu diadopsi sehingga dapat dilakukan pemberian arahan dan dukungan yang tepat. Dengan demikian, diharapkan proses pengerjaan dan penyelesaian tugas yang diberikan dapat berjalan dengan baik dan sesuai dengan hasil yang diharapkan.

References

Business To You. (2020, Maret 28). *Hersey and Blanchard Situational Leadership Model: Adapting the Leadership Style to the Follower*. Retrieved from business-to-you.com: https://www.business-to-you.com/hersey-blanchard-situational-leadership-model/

Corporate Finance Institute. (2021). *Hersey-Blanchard Model*. Retrieved from corporatefinanceinstitute.com: https://corporatefinanceinstitute.com/resources/careers/soft-skills/hersey-blanchard-model/#:~:text=Summary-,The%20Hersey%2DBlanchard%20Model%20is%20a%20leadership%20model%20that%20focuses,specific%20level%20of%20employee%20development.

Hersey, P. a. (1969). Life Cycle Theory of Leadership. *Training and Development Journal*.

Hersey, P. a. (1977). *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources.* New Jersey: Prentice Hall.

Investopedia. (2020, September 28). *Hersey-Blanchard Model*. Retrieved from investopedia.com: https://www.investopedia.com/terms/h/hersey-and-blanchard-model.asp#:~:text=The%20Hersey%2DBlanchard%20Model%20suggests,%2Drelevant%20and%20relationship%2Drelevant.